

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ISSN: 1857- 7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2011**

YEARBOOK

ГОДИНА 3

VOLUME III

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:
Проф. д-р Ристо Фотов

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Саша Митрев	Prof. Sasa Mitrev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Доц. д-р Крсте Шајноски	Ass. Prof. Krste Sajnoski, Ph.D
Пом.асс м-р Влатко Пачешкоски	Assist. Vlatko Paceskoski, M.Sc
Пом.асс м-р Тамара Јованов Марјанова	Assist. Tamara Jovanov Marjanova, M.Sc

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Доц. д-р Крсте Шајноски	Ass. Prof. Krste Sajnoski, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
--------------------------	----------------------------

Јазично уредување Language editor

Даница Гавриловска-Атанасовска (македонски јазик)	Danica Gavrilovska-Atanasovska (Macedonian)
--	--

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров	Slave Dimitrov
Благој Михов	Blagoj Mihov

Печати Printing

Печатница „2-ри Август“ - Штип	„Vtori Avgust“ - Stip
Тираж - 300 примероци	Printing No 300

Редакција и администрација Address of editorial office

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип	Goce Delcev University
Економски факултет	Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ бб	Krste Misirkov b.b., PO box 201
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија	2000 Stip, R of Macedonia

Tempus Project

University “Goce Delcev” Stip and its Economics Faculty, is a partner in the Tempus project “Entrepreneurship and Local Economic Development”, an EU funded project aimed at improving entrepreneurship education in partner universities in Albania, Kosovo and Macedonia. Its activities started in January 2009 and will finish in July 2012. At the Faculty of Economics Stip, the project has supported intensive study periods by younger members of staff at EU universities and equipped the Faculty with teaching and learning equipment to enhance the students’ learning experience.

The partner universities involved in this Tempus Project are:

- Faculty of Economics, University “Goce Delcev” Stip, MK
- Faculty of Economics and Business Administration, South East European University, MK
- Faculty of Economics - Prilep, University of Bitola, MK
- Faculty of Economics, State University of Tetovo, MK
- Faculty of Economics, University of Tirana, AL
- Faculty of Economics and Agribusiness, Agricultural University of Tirana, AL
- Faculty of Economics, University of Elbasan, AL
- Faculty of Economics, University of Prishtina, Kosovo
- AAB-Riinvest University, Prishtina, Kosovo
- Vrije Universiteit Brussel, BE
- Otto-Friedrich-Universität Bamberg, DE
- University of Macedonia, EL
- Università’ Politecnica delle Marche, Ancona, IT
- Linnaeus University, SE
- University of Ljubljana, SI
- University of the West of England, UK
- University of Wolverhampton, UK
- Staffordshire University, UK (Coordinator)

Professor Dr. Iraj Hashi
Staffordshire University Business School
Project Coordinator
March 2012

**СОДРЖИНА
CONTENT**

проф. д-р Ристо Фотов, м-р Катерина Фотова РЕГУЛАЦИЈА НА КОМЕРЦИЈАЛНИТЕ БАНКИ: ОСВРТ НА РЕГУЛАЦИЈАТА НА КОМЕРЦИЈАЛНИТЕ БАНКИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	11
проф. д-р Трајко Мицески СОЗДАВАЊЕ И ОДРЖУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКАТА ПРЕДНОСТ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ПРЕКУ ГРАДЕЊЕ НА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈА	21
проф. д-р Ристе Темјановски ТРАНСПОРТНИТЕ КОРИДОРИ: ПРЕДИЗВИЦИ И ОГРАНИЧУВАЊЕ ВО ЕКОНОМСКИОТ РАЗВОЈ	33
проф. д-р Круме Николоски, асс. м-р Дарко Лазаров НЕОКЛАСИЧНА ТЕОРИЈА НА ЕГЗОГЕН РАСТ (МОДЕЛ НА SOLOW И SWAN)	45
доц. д-р Александар Костадиновски, доц. д-р Оливера Ѓоргиева Трајковска ПЛАНИРАЊЕ НА ТРОШОЦИ ЗА ИСТРАЖУВАЊЕ И РАЗВОЈ	55
доц. д-р Крсте Шајноски OPPORTUNITIES FOR UPHEAVAL IN DEVELOPING MARKET SECURITIES IN MACEDONIA	63
доц. д-р Виолета Мацова ВОВЕДУВАЊЕ НА БАЗЕЛ III: МОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИЦИ	73
доц. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска КРЕДИТЕН ПАЗАР – КАРАКТЕРИСТИКИ И ФУНКЦИИ	85
Доц. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, асс. м-р Благица Јованова ИНСТРУМЕНТИ НА ПАЗАРОТ НА КРЕДИТИ	95

доц. д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Никола Милановски ИНФЛАЦИЈАТА КАКО ИЗРАЗ НА НЕРАМНОТЕЖАТА ВО СТОПАНСТВОТО НА ЕДНА ЗЕМЈА	105
проф. д-р Јован Пејковски, асс. м-р Горан Миладинов ОДРЖЛИВОСТА НА ПЕНЗИСКИТЕ СИСТЕМИ: ПРЕДИЗВИЦИТЕ ЗА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	115
доц. д-р Јанка Димитрова ИНВЕСТИЦИОНИ ПРОЕКТИ ФИНАНСИРАНИ ПРЕКУ ЕМИСИЈА НА ХАРТИИ ОД ВРЕДНОСТ	127
доц. д-р Билјана Петревска ЕКОНОМСКО ПЛАНИРАЊЕ НА ТУРИСТИЧКАТА ПОБАРУВАЧКА ВО МАКЕДОНИЈА	137
асс. м-р Дарко Лазаров, проф. д-р Ристо Фотов, асс. м-р Душко Јошески ЕМПИРИСКА АНАЛИЗА НА SOLOW-SWAN МОДЕЛОТ НА РАСТ.....	147
асс. м-р Душко Јошески, проф. д-р Трајко Мицески КОЛУЗИИ: БЕРТРАНД РЕШЕНИЕ НА ТЕОРЕМАТА НА НЕРАЗЛИКУВАЊЕ ПРЕТСТАВЕНА ОД КОУРНОТ ДУОПОЛОТ, ГОЛЕМАТА PRISONNER’S DILEMMA	157
асс. м-р Тамара Јованов Марјанова, асс. д-р Љупчо Давчев, проф. д-р Ристе Темјановски ФОРМИРАЊЕ НА ЦЕНА ВО ФАЗАТА НА ВОВЕДУВАЊЕ ОД ЖИВОТНИОТ ЦИКЛУС НА ПРОИЗВОДИТЕ.....	165
асс. м-р Благица Јованова, доц. д-р Александар Костадиновски „ЈАЗ ВО ОЧЕКУВАЊАТА“ – АКТУЕЛЕН ФЕНОМЕН ВО СОВРЕМЕНАТА РЕВИЗОРСКА ПРОФЕСИЈА.....	179
Билјана Теохарева-Филипова, проф. д-р Цвета Мартиновска ТЕХНИКИ И АЛАТКИ НА ПОДАТОЧНОТО РУДАРЕЊЕ КАКО ПОДДРШКА НА ПРОЦЕСОТ НА ДОНЕСУВАЊЕ БИЗНИС ОДЛУКИ.....	189

асс. м-р Златко Бежовски, доц. д-р Сашо Коцески ВЛИЈАНИЕТО НА НАДГРАДБИТЕ НА АЛГОРИТМОТ НА ПРЕБАРУВАЧОТ GOOGLE ВРЗ ОНЛАЈН БИЗНИСИТЕ	199
Асс. д-р Љупчо Давчев, асс. м-р Тамара Јованов-Марјанова УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА ИНВЕСТИЦИСКОТО БАНКАРСТВО ВО ФИНАНСИСКАТА ИНДУСТРИЈА	211
асс. м-р Влатко Пачешкоски, асс. м-р Емилија Митева-Кацарски ПРОЦЕСОТ НА ЕКОНОМСКА ГЛОБАЛИЗАЦИЈА ВО СВЕТСКАТА ЕКОНОМИЈА НИЗ ПРИЗМАТА НА ВИРТУАЛИЗАЦИЈА.....	219
асс. м-р Емилија Митева-Кацарски, асс. м-р Влатко Пачешкоски АНАЛИЗА НА ЕФЕКТИТЕ НА УВОЗНИТЕ КВОТИ	231
асс. м-р Марина Радосављевиќ-Бојчева, асс. м-р Зоран Темелков, асс. м-р Костадинка Чабулева ГЛАВНИ ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТИ НА ИПАРД ПРОГРАМАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	239
асс. м-р Елена Николова КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ: УЛОГАТА НА ОДБОРОТ НА ДИРЕКТОРИ	247
м-р Василка Габер, асс. д-р Стеван Габер УЛОГАТА НА ФИСКАЛНАТА ПОЛИТИКА ВО ТЕКОТ НА НАЈГОЛЕМАТА ФИНАНСИСКА КРИЗА НА XXI ВЕК	257
м-р Билјана Цоневска ПРЕДДРУШТВО - КАКО ЗНАЧАЈНА ФАЗА ЗА ПРАВИЛНО ОСНОВАЊЕ НА КАПИТАЛСКИ ДРУШТВА	271

ПРЕДГОВОР

Економскиот факултет во Штип е основан на 27 март 2007 година како дел од Универзитетот „Гоце Делчев“ - Штип. Почетоците на оваа високообразовна институција ги карактеризира силен елан и ентузијазам, преточени во голема желба да се твори и придонесе во унапредување на високообразовните процеси во Република Македонија. Се разбира, сето ова е во согласност со евроинтегративните процеси на постојана примена на усвоените европски методи и стандарди во научно-образовниот процес за обезбедување на квалитетно образование за нашите студенти.

Пред вас е третото издание на Годишниот зборник на Економскиот факултет. Зборникот претставува потврда за остварувањето на целите на Економскиот факултет, а тие се образование на научно-стручни кадри од областа на меѓународна економија, здравствен менаџмент, финансиски менаџмент, банкарство, финансии и осигурување; сметководство, финансии и ревизија и менаџмент и претприемништво на прв циклус на студии и економија на Европска унија, здравствен менаџмент и MBA-менаџмент на втор циклус на студии. Се разбира дека на тој начин придонесуваме во промовирање на научноистражувачката работа, со што се поттикнува унапредувањето на научната и развојната мисла во функција на нивна примена во секојдневниот живот. Особено радува фактот што со свои трудови се пројавуваат нашите млади научноистражувачки кадри.

Штип, јуни 2012 година

Проф. д-р Ристо Фотов



КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ: УЛОГАТА НА ОДБОРОТ НА ДИРЕКТОРИ

асс. м-р Елена Николова¹

Апстракт

Големата моќ носи голема одговорност. Да се биде дел од „екипата“ која учествува во управувањето со најголемите светски корпорации е вистински предизвик, и морален и материјален.

Основната *цел* на овој труд е да се разјасни улогата и значењето на одборот на директори во корпоративното управување.

Кога ќе се спомне поимот „одбор на директори“, веднаш биди асоцијации на убаво облечни дами и господа кои седат на тркалезна маса од махагоново дрво и задоволно се насмевнуваат еден кон друг. Но, ако се парашате која е нивната основна улога и какви задачи извршуваат, кој би бил Вашиот одговор?

Во услови на сè поголемо усложнување на меѓународните односи, неизбежно се поставува прашањето за тоа кои се клучните поединци одговорни за успехот/неуспехот на светските корпорации - креатори на најголемиот дел од светското богатство. Сосема разумно е да се тврди дека одговорноста лежи токму во членовите на одборите на директори ширум светот.

Во продолжение следува подетална анализа на тоа што всушност претставува одборот на директори, која е неговата улога, должност, одговорност, како се организира и на кој начин да се унапреди неговата ефективност.

Клучни зборови: *одбор, директори, моќ, овластувања, одговорност.*

1) elena.nikolova@ugd.edu.mk



CORPORATE GOVERNANCE: THE ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS

MSc. Elena Nikolova

Abstract

Great power brings great responsibility. Being part of the 'team' participating in the management of the world's largest corporations is a real challenge, both moral and material.

The main objective of this paper is to clarify the role and importance of the board of directors in corporate governance.

When the term 'board of directors' is mentioned associations of beautifully dressed ladies and gentlemen who sit round the mahogany table and satisfied smile at each immediately arouse. But if you ask yourselves what their core role is and which tasks do they perform, what would be your answer? The growing complication of international relations inevitably raises the question: who are the key individuals responsible for the success / failure of the corporate world – the largest producer of the world's wealth. It is reasonable to argue that responsibility lies within the members of boards of directors worldwide.

A detailed analysis follows in addition of what is actually a board of directors, which is its role, duty and responsibility, how to organize and how to improve its effectiveness.

Keywords: *board, directors, power, authority, responsibility.*

Што претставува одборот на директори?

Одборот на директори е тело составено од членови, избрани и назначени од страна на собранието на акционери, со основна цел да управува со активностите на корпорацијата.

Одборот на директори е еден од клучните столбови на корпоративното управување. Тој е *мозокот на корпоративното управување*, централно тело преку кое се извршува процесот на корпоративно управување. А, што всушност претставува корпоративното управување?

Независно од формата на организацијата, *корпоративното управување* е сет на законски уредени политики, практики и процеси кои влијаат на начинот на кој организацијата е насочувана, управувана и контролирана, или корпоративното управување претставува начин на управување со односите меѓу различните групи на стеикхолдери кон



остварувањето на организациските цели.²

Примарни групи на стеикхолдери меѓу кои одборот директно посредува се акционерите и менаџментот, а останати групи на стеикхолдери се вработените, потрошувачите, добавувачите и кредиторите, владата и регулаторни институции и општеството во целина.

За *профитни организации, корпоративното управување* е овластување на одборот на директори од акционерите да ја водат корпорацијата и да управуваат со нивниот капитал.

Основна улога на одборот на директори е да обезбеди просперитет - раст и развој за корпорацијата, паралелно водејќи грижа за интересите на акционерите и останатите релевантни стеикхолдери. Понатаму, одборот на директори мора успешно да се справи со предизвиците на корпоративното управување, општествената одговорност и деловната етика.

Најдобар начин да се објасни оправданоста од постоењето на одборот на директори и неговата основна улога е токму преку т.н. *теорија на застапување (Agency theory)*. Според оваа теорија, одборот на директори е назначен од страна на акционерите да работи во нивно име, а за своја сметка и да води грижа за целокупното работење на корпорацијата. Значи, членовите на одборот на директори се еден вид на агенти кои ги застапуваат интересите на акционерите, а за возврат уживаат одредени бенефиции.

Одборот на директори е директно одговорен на акционерите и секоја година на Собранието на акционери, одборот поднесува извештај до акционерите за перформансите на корпорацијата, идните планови и стратегии, а воедно добрите резултати од работењето на одборот се услов за повторен избор на членовите од страна на Собранието, во спротивно истите ќе бидат сменети.

Улоги на одборот на директори

Основните *улоги* на одборот на директори вклучуваат:

- *Определување на корпорацииската визија, мисија и вредности*: утврдување на корпорацииската визија и мисија како водич кој ќе го трасира патот кон идниот развој на корпорацијата; утврдување на вредностите кои ќе бидат промовирани и негувани низ целата корпорација; утврдување и ревидирање на корпорацииските цели; утврдување на клучните деловни политики.
- *Избор на стратегија и воспоставување на соодветна организациска структура*: анализа и вреднување на сегашните и

2) McNamara, Carter, “Overview of Roles and Responsibilities of Corporate Board of Directors”, Free Management Librar., Authenticity Consulting, LLC, 2004



идни можности, ограничувања и ризици во екстерното опкружување, како и на сегашните и идни предности и ограничувања во интерното опкружување на корпорацијата; утврдување на стратегиските алтернативи, избор на најсоодветна стратегија и обезбедување на средства и начини за нејзино остварување; утврдување и ревизија на плановите во согласност со корпоративната стратегија; обезбедување на соодветна организациска структура за имплементација и извршување на стратегијата.

- *Делегирање авторитет и обврски на менаџментот*: делегирање на авторитет и обврски на менаџментот и набљудување и вреднување на спроведувањето и извршувањето на стратегиите, политиките и плановите; утврдување на критериумите за оценување на менаџментот; осигурување дека внатрешната контрола е ефективна; постојана комуникација со врвниот менаџмент.
- *Одговорност кон акционерите и водење грижа за останатите релевантни стеикхолдери*: обезбедување на ефективна комуникација со акционерите и останатите релевантни стеикхолдери; разбирање и водење грижа за интересите на акционерите и останатите релевантни стеикхолдери; промовирање на „добра волја“ и меѓусебна поддршка со акционерите и останатите релевантни стеикхолдери.

Законски должности на одборот на директори

Да се биде дел од одборот на директори не значи само да се уживаат бенефициите од членството, туку напротив, неефективното, па дури и погрешно работење на одборот води кон несакани последици по личниот интегритет на секој член, во морална и материјална смисла.

Затоа, членовите на одборот се законски обврзани да ги исполнуваат следниве *две основни должности*: должност за грижливост и должност за лојалност. Нивното доследно почитување не зависи од формата на организацијата за чијшто одбор станува збор, должноста за грижливост и лојалност се *универзални*.

Должноста за грижливост ги обврзува членовите на одборот да дејствуваат одговорно и посветено како разумна личност во поглед на сите прашања поврзани со работењето на одборот. Ова значи дека членовите на одборот треба постојано да ги имаат во фокус на своето внимание интересите на акционерите и тоа што за нив е најдобро на долг рок. Во таа смисла, членовите на одборот треба да посветат доволно време и напор за подготовка за состаноците на одборот, да бараат да бидат наврението и точно информирани за сите релевантни аспекти на функционирањето на организацијата, да поставуваат прашања, да се консултираат со

менаџментот и надворешни експерти, со еден збор - *да учат* и да стекнуваат нови знаења кои ќе бидат применливи во нивното работење.

Должноста за лојалност ги обврзува членовите на одборот да дејствуваат во најдобар интерес за организацијата. Таа вклучува должност за доверливост на информациите, должност за чување во тајност на сите значајни информации поврзани со функционирањето на компанијата, должност членовите да не зборуваат во јавноста за аспекти од работењето на организацијата, освен ако не се повикани и овластени да го прават тоа. Должноста за лојалност значи *послушност* на членовите на одборот, почитување на Статутот и сите интерни акти на организацијата и откажување од злоупотреба на овластувањата во најширока смисла. На крај, должноста за лојалност значи подреденост на личниот интерес на членовите на одборот на интересот на акционерите.

Како посебно прашање кое произлегува од должностите на членовите на одборот е прашањето за *конфликтот на интереси*. Членовите на одборот се наоѓаат пред голем предизвик кога се соочени со можноста лично да профитираат од одредена активност, на сметка на организацијата или обратно, како да постапат во случај на обелоденување на неодговорно однесување од страна на менаџментот или одделни членови на одборот.

Одговорности на одборот на директори

*Клучните одговорности на одборот на директори вклучуваат:*³ утврдување и следење на организациската визија и мисија; долгорочно планирање; ревизија на финансиското работење и одговорност кон акционерите и кредиторите; ревизија и одобрување на годишните планови, политики и буџети; обезбедување на потребните ресурси; оценување на организациската ефективност; најмување и оценување на генералниот извршен директор; претставување на корпорацијата во надворешното опкружување.

*Клучните одговорности на одделните членови на одборот на директори вклучуваат:*⁴ активно учество на состаноците на одборот и во процесот на донесување на одлуки; точно и навремено информирање за активностите на корпорацијата и за настаните во посредното и непосредно опкружување; промовирање и претставување на организацијата во јавноста.

3) Lehman, Ann and Robert Zimmerman, *The Effective Board: Responsibilities & Recruitment*, Zimmerman Lehman, 2002

4) *ibid*



Организација и структура на одборот на директори

Прашањето за начинот на организирање на одборот на директори е исто толку важно како и прашањето што работи одборот на директори. Добро организираниот одбор води кон поефикасно и поефективно функционирање не само на одборот, туку и на корпорацијата во целина.

Организирањето и структурирањето на одборот опфаќа утврдување на неговата големина, состав, број и видови на комитети, како и номинирање на членови за одборот и кои квалитети истите треба да ги поседуваат.

Која е *оптималната големина на одборот на директори* е прашање околу кое се кршат многу копја. Според бројни истражувања, оптималниот број на членови во одборот се движи во распонот 7-16, сепак постојат бројни фактори кои влијаат на големината на одборот на директори.

Најзначајни *фактори* кои влијаат на големината на одборот на директори се следниве: големината на организацијата, формата на организирање, големината на активата, мисијата и делокругот на активност, фазата во животниот циклус на организацијата, обврски и одговорности на одборот, составот на одборот, довербата на акционерите. Па така, колку е поголема организацијата, вредноста на активата, сложена формата, широк делокругот на активноста, напредна фазата во животниот циклус и поголеми обврските и одговорностите на одборот, а помала довербата од акционерите, толку бројот на членовите во одборот е поголем и обратно.

Кога станува збор за *составот на одборот на директори* се мисли на бројот на *внатрешни и надворешни директори* кои членуваат во него, односно бројот на *извршни и неизвршни директори* кои го сочинуваат.

Внатрешни или извршни директори се клучните менаџери од врвниот менаџмент, пред сè главниот извршен директор, неговиот заменик и главниот финансиски директор. Некои одбори имаат претставници и од вработените како значаен стеикхолдер.

Надворешни или неизвршни директори се независни членови на одборот на директори чијашто работна кариера нема допирни точки со корпорацијата во чијшто одбор членуваат. Тоа се најчесто експерти од одредена област, универзитетски професори, менаџери на други корпорации, адвокати, личности со висок углед и јавен имиџ.

Современите тенденции наложуваат што поголем број на надворешни директори во однос на внатрешните, со цел да се обезбеди независно, објективно и ефикасно функционирање на одборот. Сепак, ова не значи дека едните или другите имаат подредена функција во одборот. Присуството на внатрешни и надворешни директори во одборот истовремено има свои предности и слабости.



Предностите од членството на *внатрешните директори* се огледа во следново: добра информираност за реалните состојби и активности во корпорацијата, поголема посветеност кон секојдневното работење што овозможува повисока свесност за тековните и потенцијални проблеми, поголемо искуство во оценките за имплементација на донесените одлуки и стратегии.

Потенцијални *недостатоци* од членството на *внатрешните директори*: опасност од појава на „внатрешен сојуз“ кој ја намалува кохезијата на одборот, поголема доминација и групно одлучување, особено во случаи кога СЕО е истовремено и претседател на одборот.

Предностите од членството на *надворешните директори* се огледа во следново: поголема независност и објективност во одлучувањето, пошироки гледишта, различни мислења и ставови и поголем фонд на знаење, поширок распон на потенцијални контакти со надворешни лица.

Потенцијални *недостатоци* од членството на *надворешните директори*: недоволна информираност за реалните состојби и активности на корпорацијата, недостаток од соодветно внимание и посветеност на работењето на одборот и на корпорацијата.

Со соодветна комбинација на предностите и елиминирање на слабостите може да се формира пропорционален микс на надворешни и внатрешни членови кој ќе води кон оптимално функционирање на одборот.

Номинирањето на нови членови во одборот на директори најчесто е задача на комитетот за номинирање, кој ги истражува и разгледува можностите за членство на одредени индивидуи, од чие членство одборот би имал долгорочни користи. Предлозите на комитетот за номинации ги разгледува одборот и донесува одлука за вклучување на нови членови во одборот по пат на гласање со консензус. Номинираните членови треба да поседуваат одредени *квалитети кои се сметаат за клучни* при нивниот избор и од најдобра корист за одборот:

- *Интегритет*: личности со свое „јас“, со високо изграден систем на вредности, ставови и општествено одговорно однесување;
- *Стратегиска свесност*: способност да се проникне во иднината и чувство за правилно насочување на корпорацијата кон искористување на потенцијалните можности;
- *Посветеност*: подготвеност за соработка и вложување на напор за успехот на корпорацијата;
- *Лојалност*: доверливост и верност кон корпорацијата, чување на информациите.
- *Знаење*: широк систем на знаења, способност за комбинирање на различни знаења и вештини;



- *Ентузијазам*: енергичност, желба за учење, да се биде тимски играч;
- *Рационалност*: развиено критичко мислење, објективност во проценките и одлучувањето;
- *Одговорност*: целосна одговорност за своето однесување, одлучување и дејствување;
- *Фокусирање*: концентрирање на целите на корпорацијата и подреденост на сопствениот интерес на корпоративниот и
- *Дипломатичност*: способност за преговарање, посредување и флексибилност.

Прашањето за *начинот на наградување на членовите на одборот* ги опфаќа следниве аспекти: како ќе се плаќаат членовите на одборот и какви *бенефиции* ќе уживаат. Ова прашање е едно од најконтроверзните и најмалку подлежи на регулација. Колкави суми на надоместоци ќе имаат членовите на одборот, пред сè, зависи од: корпорацијата во чијшто одбор членуваат, нејзината големина, години на постоење, дејноста на која припаѓа, ставовите на акционерите по ова прашање и сл.

Плаќањето на членовите на одборот може да се изврши на некој од следниве начини: годишен надоместок за членство, надоместок за секој одржан состанок, комбинирано.

Видовите бенефиции кои ги добиваат членовите на одборот може да се категоризираат во следниве групи: надоместоци за патни трошоци за директорите и нивното потесно семејство, осигурување: животното осигурување, здравствено осигурување, стипендии за школување на сопствените деца, акции и опции и комбинирани надоместоци.

Унапредување на ефективноста на одборот

Ефективноста на одборот може да се унапреди преку:

- *Зголемување на квалитетите на членовите на одборот*: строг избор на нови членови кои ги исполнуваат сите критериуми; писмено утврдување на нивните обврски и одговорности; тренинг и стекнување на нови знаења; добра меѓусебна комуникација; меѓусебно оценување.

Унапредување на работата на комитетите: формирање на оние комитети за кои реално постои потреба и доволно голем обем на задачи и активности; писмено утврдување на нивните обврски и одговорности; утврдување на цели за секој комитет на годишно ниво и редовна контрола на остварувањето на истите; ротација на членовите во одделните комитети; следење и споредба на практиките и трендовите кај други одбори на корпорации во индустријата.

Унапредување на способностите на претседателот на одборот: писмено утврдување на неговите обврски и одговорности; практикување



на визионерско размислување и сè поголема стратегиска ориентација; развивање на способноста за организирање и водење на состаноци; негување на демократски стил на лидерство; унапредување на комуникацијата со останатите членови на одборот; континуирано обезбедување на feed-back за работата на одделните комитети и членови на одборот.

Унапредување на комуникацијата со врвниот менаџмент: навремена размена на релевантни информации со врвниот менаџмент за оперативното и финансиско работење на корпорацијата; континуирано набљудување на остварувањето на целите од страна на менаџментот и дијалог за можни начини за прогрес кон целта; воспоставување на отворена и пријателска клима за размена на знаење и информации.

Заклучок

Во современата економија, интересот за корпоративното управување ја надминува грижата за клучните стеикхолдери. Корпоративното управување станува еднакво значајна категорија од јавен интерес како што е националното штедење, економскиот раст и зголемувањето на животниот стандард. Токму поради ваквото значење, улогата на одборот на директори и начинот на којшто тој ја води организацијата добива императивно значење.

На страниците на овој труд се среќаваат правила, принципи и водичи за тоа како да се воспостави одбор на директори, кој на беспрекорен начин ќе обезбеди долгорочен раст и развој на организацијата, почитувајќи го општеството во целина.

Вака поставената цел бара вистинска посветеност на работата и силна соработка, висок степен на самоконтрола, несебичен напор и истрајност во остварувањето на успех.

Користена литература

- Bowen, William G., *The Board Book: An insider's guide for directors and trustees*, Norton&Co., 2008;
- Charan, Ram, *Boards that deliver: Advancing corporate governance from compliance to competitive advantage*, Jossey-Bass, 2005;
- Carver, John, *Corporate boards that create value: governing company performance from the boardroom*, Jossey-Bass, 2000;
- Murray, Alan S., *Revolt in the boardroom: the new rules of power in corporate America*, Collins, 2007;
- Harvard business review on corporate governance, *Harvard Business School Press*, 2000;
- McNamara, Carter, *Overview of Roles and Responsibilities of Corporate Board of Directors*, Free Management Library, Authenticity Consulting, 2004.